

## マーケティング環境と機会および脅威の分析

### Analytical Framework of Opportunities and Threats in the Marketing Environment

徳 永 豊  
Yutaka Tokunaga

#### 1. マーケティング環境と機会・脅威の分析枠組み

戦略的マーケティング計画の策定において極めて重要な問題は、変化するマーケティング環境の中から市場機会や脅威を識別し、企業の強みや弱みを適切に評価することである。多くのマーケティング研究者によって戦略的マーケティング計画における SWOT 分析の重要性が認められながらも、それが単なる環境分析あるいは状況分析として説明されているに過ぎない。本稿はマーケティング環境と市場機会と脅威の分析、強みと弱みの分析がどのような関係にあるかを考察し、その概念的な分析枠組みを提示することにある。

企業を取り巻く環境状況の変化は、それ自体が企業に対して多種多様な情報を発信している。その中から経営者やマーケティング管理者は企業に重大な影響（市場機会や事業機会と脅威）をもたらす環境状況や競争状況は何か、何が意味ある情報であるか、意味のない情報は何かを知覚し、識別しなければならない。つまり、企業の管理者や従業員の立場から、特定の情報やデータを、ある場合にはそれをシグナルとして受け止めなければならない。これら情報を巧みに取り込んだ企業の意思決定の自由さや戦略的マーケティング行動の柔軟さは、マクロ諸環境や競争環境の関数である。それらの諸環境はダイナミックで、その変化は加速し、極めて激しい。今日の成功をもたらしている要因が将来には失敗の要因となることもある。

企業のマクロ環境要因は、それを数えあげれば、恐らく膨大な数にのぼるだろう。本稿で、それらすべての環境要因を網羅して述べることは不可能である。というのは、ある産業分野のある企業にとっては重大な環境要因であるものが、他の産業分野の企業にとっては、それほど重要な環境要因ではないかもしれないからである。したがって、幾つかの特定のカテゴリーに要約して述べなければならないことになる。

そこでまず、本稿の全体枠組み（マーケティング環境と機会・脅威の枠組み）を示すと、図1の通りである。

図1に示したように、企業の戦略計画とマーケティング管理の接合を基礎にして考察するとき、企業の主要な環境状況は、一般環境状況（マクロ環境と当該企業の産業環境/市場環境）と企業の競争環境および企業の資源/能力環境と企業の過去の成果ならびに企業の足跡とに大別して捉えるこ



争相手を含め)と自社の諸資源/能力(既存の資源だけではなく、資源調達能力も含む)を適切に評価し、自社の持つ競争上の優位性と弱点(強みと弱み)を正しく判断しなければならない。さらに、一般環境状況と自社の諸資源/能力との関係から市場に対する製品や事業単位のマッチング(matching)の可能性を評価し、判断しなければならない。したがって、これを次のように3つの次元のマトリックスとして捉えることが適切である。

#### (1) 一般環境状況と競争環境状況の次元(機会と脅威)

企業にとっての機会と脅威は、一般環境状況と競争環境状況の中から導きだせる。市場機会や事業機会あるいは脅威に対する判断は、企業の管理者や従業員が後述するような一般環境状況や競争環境状況の中から何が自社にとって好機をもたらすものとなるか、何が脅威をもたらすものとなるかを知覚する能力に掛かっている。それはいわば環境に対して今まで当然のこととして見過ごされていたことに対する疑問の投げ掛けを通じてなされる。つまり、一定の知識領域内にある既成概念ならびに既成の知識体系を改善したり、拡張したり、あるいは否定したりすることができるのではないかとする感情の高まりこそが、その出発点となるものである。たとえば、ある環境要因だけを観察すると当然のこととしてうなずけるものが、その環境要因を他の環境要因と結び付けることによって、そこに新しい機会の可能性が見出だされることはよくあることである。

したがって、機会と脅威を知覚し、判断するためには、ただ漠然と一般環境状況と競争環境状況の次元を評価するのではなく、そこには何らかの環境仮説と競争仮説の設定(仮説はモデルやフレームと置き換えてもよい)が必要であろう。そして、それぞれの枠組みの中で何が意味を持ち、意味のないものは何か、をはっきりさせなければならない。いわば、この仮説形成の過程は、かなり直観的なものである。組織の中には他人の助けや経験上の助け以上に、信頼できる直観力を持ち合わせている人もいる。したがって、組織に属する個人ならびに経営幹部は自らすすんで直観力を養うよう心掛ける必要がある。いずれにしても、環境に対する機会と脅威を適切に判断し、評価できるかどうかは、ひとえに組織に属する人間の感度の問題であり、そこには直観力や勘が常に関係しているのである。その上で分析能力が必要である。

そして、このようにして設定された仮説<sub>1</sub>(それぞれの枠組み)が検証(情報収集と分析によって)されることになる。もしそれらの仮説が妥当であるならば、それらの仮説(環境仮説と競争仮説)を基礎に企業にとって固有の事業機会と脅威が、より鮮明なものとして浮き彫りされることになる。逆に、もしそれらの仮説が検証によって却下されると、仮説<sub>1</sub>を修正し、仮説<sub>2</sub>を再構築しなければならない。そしてさらにその仮説に対して検証が繰り返されることになる。このようにして得られた環境仮説と競争仮説に基づいて情報を組織的に収集する仕組みが環境モニタリング・システムであり、経営者に納得のいくようなデータの解析を行うことが大切である。

それはちょうど、科学的方法の適用と全く同じである。つまり、

- ① 観察および問題点の発見(かなり、直観的なものである)
- ② 仮説の設定と検証可能な命題への区分(モデルやフレームづくり)

- ③ 検証（データの収集と分析による仮説の検証）
- ④ 検証の判定および仮説の再形成（分析結果に基づく判定と仮説の再形成）という手順である。

## （2）競争環境状況と企業の資源/能力状況の次元（強みと弱み）

自社の競争上の優位性と弱点を適切に評価するためには、競争環境状況と企業の資源/能力状況の次元との関係から競争仮説と資源仮説を導き出し、この2つの枠組みを基礎に的確な情報を収集し、データ解析を通じて適切な評価と判断をすることが必要である。仮説の設定については、基本的には前述の機会と脅威を判断するために行う環境仮説と競争仮説の設定の方法と同じである。

## （3）一般環境状況と資源/能力状況の次元（マッチング）

さらに、企業にとってもう一つ重要な問題は、企業の提供する製品やサービス（事業）が、今後、一定期間にわたって環境変化との関係で適切なものであるかどうかの判断である。つまり、それは環境変化に耐え得るものであるかどうかを量的・質的に判断することである。それをマッチングと呼ぶことにする。

このマッチングは、環境仮説と資源仮説ならびに自社の成果分析を通じて判断される。その場合、マッチングの概念は、オルダーソン (W. Alderson) が好んで用いた用語であって、それはスティグラ (G. Stigler) のいう配分 (allocation) と言う概念と似ているが、それよりも広い意味合いを有したものである。経済学で言う配分という概念はどちらかという、単に数量的な調整を意味するのに対して、マッチングという用語は特定の需要区分と特定の供給区分の整合性を指し、それは量的な整合性だけでなく、質的な整合性を含めた概念として捉えられる<sup>(1)</sup>。

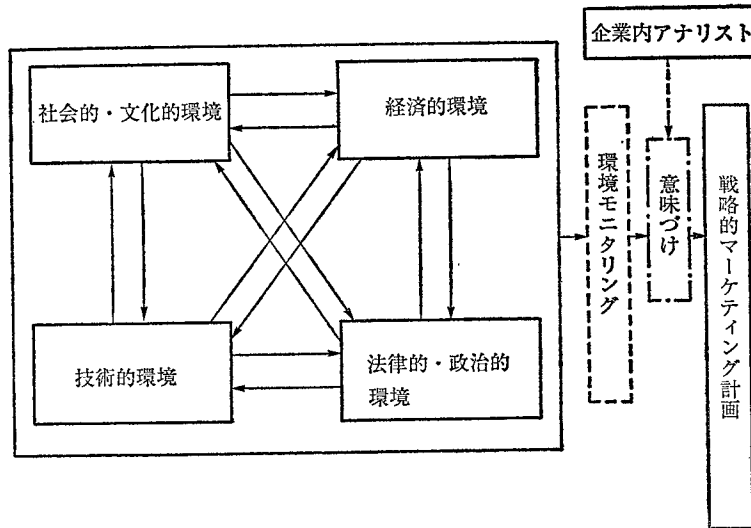
伝統的に、マーケティングの中心的課題は、需給の異質性を前提にしたマッチングであったと言えるであろう。すなわち、企業は標的市場セグメントに対する消費者のニーズを的確に捉え、それに適合した製品やサービスを提供することであった。

## 2. マクロ環境

一般的には、マクロ環境としては、社会的・文化的環境、経済的・競争的環境、技術的環境、法的環境を含んでいる。しかし、これらの諸環境は、その一つひとつが独立して消費者や企業にインパクトを与えるのではなく、図2に示したように、諸環境間の相互作用を通じてインパクトを与えるものとして理解しなければならない。パークとザルトマン (C.W. Park and G. Zaltman) は、企業のマーケティング機会の視点から、この諸環境間の相互作用をマクロ環境ミックスとい

(1) W. Alderson, "Scope and Place of Wholesaling in the United States," *The Journal of Marketing*, Sept. 1949, Vol. 14 No. 2, pp.145-155. なお、オルダーソンはマッチングを3つの次元、①形状適合 (shaping); ある形に造り上げること、つまり、製品開発をいう。②選別適合 (fitting); 特定のニーズや使用される状態に適合させること。③調整適合 (sorting); 商品の取り揃えや品揃え、を含むものとしている。

図2 マーケティング環境間の相互作用



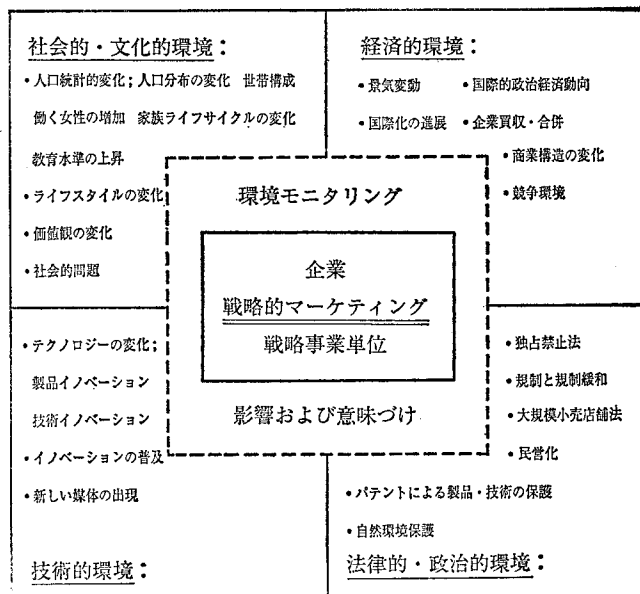
う概念で捉え、そのシナジー創造<sup>(2)</sup>を重視している。

これらマクロ環境の変化は、管理者にとって2つの重要な意味を持っている。第一に、その変化は、しばしば市場の選好上の変化を伴っており、それは新製品に対する市場機会を提供し、顧客に対してある製品から他の製品への代替を導くことを可能にする。たとえば、1974年の石油危機は、わが国の自動車メーカーのいち早い対応によって排気ガス規制をクリアするとともに、明らかに小型で燃費効率の良い自動車の普及を促進させ

た。その結果、わが国の自動車市場はいうに及ばず、アメリカの消費者の需要選好に大きなインパクトを与え、わが国の自動車産業がアメリカ市場へ確実に足場を築いたことは記憶に新しいところである。

また、消費者の健康・フィットネスの意識の変化は、事業環境において、あるいは消費者のライフスタイルにおいて多数の変化を導いた。たとえば、禁煙キャンペーンは多くの喫煙者の減少となって現れ、たばこ産業に重大な問題を投げ掛けた。殊に健康志向市場に合わせるようにした

図3 マーケティング環境（マクロ環境）の枠組み



(2) C.W. Park and Gerald Zaltman, *Marketing Management*, pp.113-114.

新製品や新企業が增大した。たとえば、健康に関心を持つ人びとに対して、カルピス食品工業のオリゴ・ヨーグルトやオリゴCC（大豆から抽出されたオリゴ糖で、腸内でビフィズス菌を増殖させ整腸作用を促進させる）、大塚製薬のファイブミニ（植物繊維飲料）あるいは日研化学のエリスリトール（低カロリー甘味料）など、多くの健康食品が開発されるようになった。一方、健康やスポーツに関連したものとしては、日新製糖のドゥー・スポーツ・プラザを始めとしたフィットネス・クラブやテニス・コートなど、健康サービスを提供する企業が急速に増大した。

第二に、環境の変化は、しばしば、マーケティング・ミックスの展開において重大な修正を強いる。環境の変化は企業にとって新製品に対する機会を提供するだけではなく、管理者に異なるマーケティング・ミックス戦略を経験するような機会を与える。たとえば、旧国鉄の分割と民営化による規制緩和は、旅客輸送を中心としたマーケティングに対して、ホテル、不動産賃貸、オレンジ・カードの販売という、今まで全く経験したことのないサービス・マーケティング戦略行動を管理者に与えた。

図3は、戦略的マーケティングを中心に位置づけ、企業ならびに戦略事業単位の市場機会と脅威に対する諸環境の影響と意味づけを行うために、おそらく1990年代において企業の戦略形成に関する重要な環境要因となるであろうマクロ環境の単位をさらに幾つかのサブ・カテゴリーに分割したものである。そしてマクロ環境単位間が相互に依存的であるのと同じように、そのサブ・カテゴリー間でも相互作用しているのである。そうした相互作用しているマーケティング環境の枠組みを示したものである。

### 3. 社会的・文化的環境

#### （1）人口統計的变化

人口分布、年齢構成、世帯構成、働く女性の増加、教育水準、所得水準、家族ライフサイクルといった人口統計的变化は、過去のデータから比較的に将来に対して予測可能である。これら人口統計的特性の変化は、ある種のニーズをもつ消費者の数の変動につながるがゆえに、消費財企業はいうに及ばず産業財企業にとっても無視できない要因である。

マーケティング管理者にとって幸いなことに、近年、人口統計科学は急速に発達し、人口増大パターンや年齢分布予想といった諸要因に関して広範囲にわたるデータが入手可能である。しかし、観察された人口統計的な変化の幾つか（たとえば、働く女性の増加）は、社会的および文化的環境の変化といった他の、そしてより微妙で、測定するのがより困難な諸要因の関数でもある。

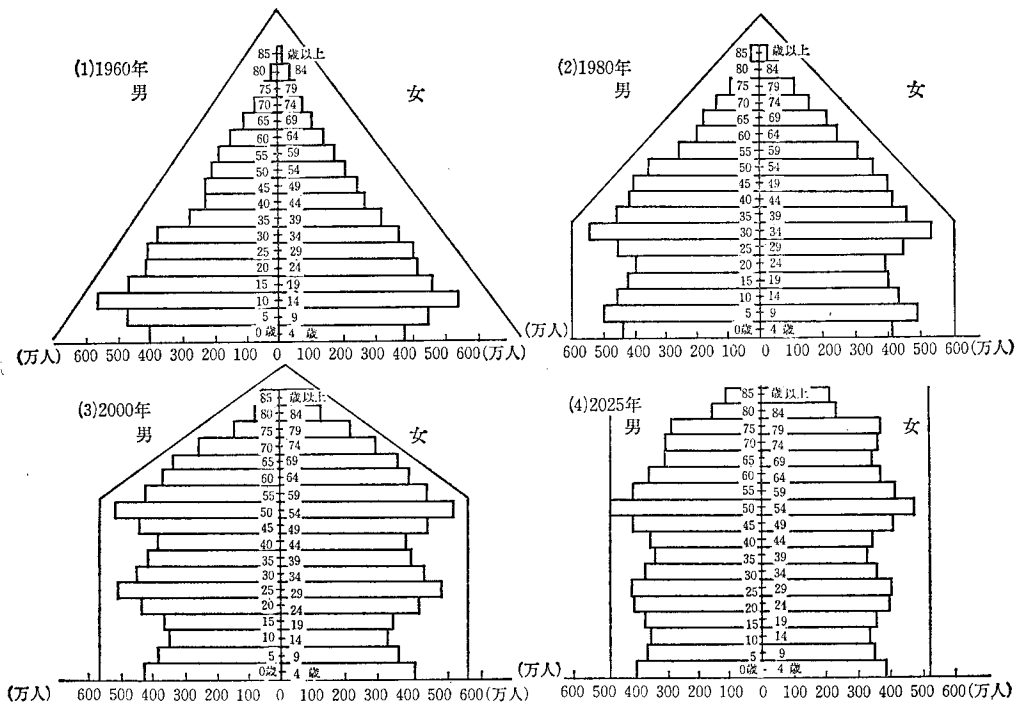
このような人口動態の変容のインパクトの中で、今後のマーケティング戦略への影響が特に大きな変動要因として、以下の点が指摘できる。

①人口構造の変化……1990年代の10年間に、わが国の人口は、約5.6%増加すると予想されている。<sup>(3)</sup>しかし、企業やマーケティング専門家にとって重要なのは、1990年代の10年間に人口の年齢分布状態がどのように変化するかという問題である。人口構造の変化を厚生省人口問題研究所の

(3) 「日本人の将来推計人口」厚生省人口問題研究所。

将来人口推計によって見ると、図4の通りである。すなわち、1960年時点では、人口構造は明らかにピラミッドを形成していたが、それが次第に変化して2025年時点では、ずんどう型の人口構造となることが予想されている。

図4 人口ピラミッドの変化



(備考) 1960年、1980年は総理府統計局「国勢調査」、2000年、2025年は厚生省人口問題研究所「将来人口新推計(1981年11月)」中位推計値による。

(資料) 経済企画庁「2000年の日本」

1946年から1950年の間に生まれた(いわゆるベビーブーマー)約800万人の人びとは、43~45歳という壮年期にさしかかり、やがて老後の在り方を心に留める世代となっている。戦後の出生数は、1949年がピークであった。特に、この1949年生まれ前後の年代層に注目しておく必要があるのは、同じようなファミリー・ライフサイクルの段階にある年代層の数が、絶対的に多いからである。そしてこの世代がもたらす影響は、1990年代ならびにそれ以降まで続くと言われる。

そして1971~1974年の第2次ベビーブームには、約816万人の出生をみた。しかし、第1次ベビーブーム期に生まれた人たちの多くが、結婚を遅らせたり、子供の数を少なくしたり(子供をつくらなかったり)、あるいは独身のままでいたりしているために、第2次ベビーブームの到来は、どちらかという出生期間のバラツキと同時にやや遅れ気味になった。そして、1979年頃から急激に出生率の減少をみており、これも今世紀の終り頃から再び上昇の局面に入ることが予想されるが、それも過去のベビーブーム期に見られたような大きな波となつては現れないであろう。しかし、出生率が減少しても人口が未だ増大しているのは、世界に希にみる平均寿命の伸びによ

て支えられているからであり、それは医学の進歩と医療技術の発達を負うところが多い。

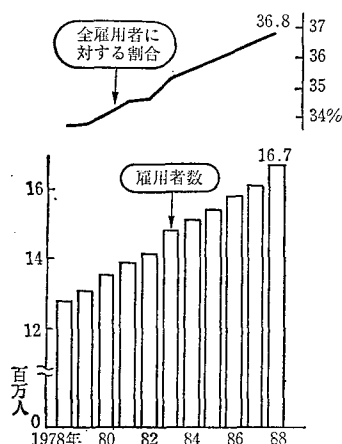
一方、目を転ずれば、一世帯の平均人員は、ここ数十年を通じてほぼ同じような割合で減少している。1970年の平均世帯人員は3.41人、1990年には2.96人、2000年には2.75人になると予測されている。<sup>(4)</sup> いうまでもなく、一世帯の平均人員は、当然出生率（出生数を受胎可能人数で割ったもの）の割合だけでなく、婚姻率や離婚率、複数世代の同居状態などによる影響を受けている。このような平均世帯人員という要因が、各世帯の支出金額を決定する非常に重要な要因となっていることは、容易に理解されるところである。

② 高齢化の急速な進展……こうした人口構造の変化の中で特に重要な問題として見過ごしてはならないものに、人口構造の高齢化がある。高齢化の進行は、65歳以上の人口の全人口比が1982年までの7年間で1.7%上昇し、9.6%の水準に達していることでも明らかである。もっともこれが2000年には15%に達し、さらにその後20%台まで上昇していくことを考えれば、現時点は、いわば、高齢化へのテイクオフの時期であり、中年化・熟年化の進行段階であると位置づけてもよいであろう。

特に21世紀へ向けて人口の高齢化が予測されている中で、確実に言えることはシルバー市場の拡大である。シルバー市場拡大の内容としては、高齢者の現在の生活水準や健康水準を維持するための消費とこれに加えてレジャー関連支出および金融サービス支出等であると考えられる。<sup>(5)</sup> 特に医療介護ビジネス（ヘルスケア・マーケティング）の増大が予想されるだけでなく、健康な老人に対する新たなビジネスの可能性が予測されている。

③ 働く女性の増加……過去10年間のわが国にみられる最も重要な現象の1つは、女性の多くが（既婚・未婚を問わず）職業に就くようになったことである。

図5 女子雇用者数の推移



1978年の女性就業者数は、約1,300万人台であったが、出生率の低下のゆえに、早く子離れした母親が新たな労働力として就業する割合が着実に増大する一方、女性の高学歴化を反映して、女性就業者数は1988年には1,670万人となり、1987年に比べ55万人増えた。それは予想を遙かに上回り、全雇用者に対する割合も36.8%で史上最高になった（図5）。

そして引き続き女性の就業者数は増加傾向にある。<sup>(6)</sup> しかし、その上昇傾向はやがて頭打ちになることが予想される。というのは、男性の就業率が77%前後にとどまっていることを考えれば、せいぜい50%程度がその限界と考えられるからである。

女性の賃金水準は、平均して男性の50.7%程であるが、家計所得の向上に対しては、確実に貢献している。いわゆる、ダブルインカム家庭の増加である。また

(4) 前掲書、厚生省人口問題研究所

(5) 「消費構造変化の実態と今後の展望」経済企画庁国民生活局編、昭和63年、p. 9.

(6) 「婦人労働白書」1989年版



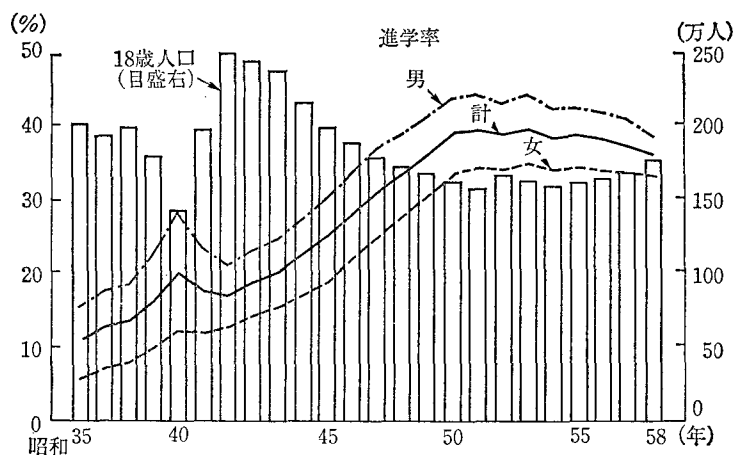
後述するように、女性の場合にも高学歴化が進展しており、女性も一層条件の良い仕事に就いて、高度な専門能力に見合った希望通りの賃金が得られるように、積極的に行動を続けている。女性が、さらに好条件の職場に就けることや職場を移動することに対する障害や条件は、男女雇用機会均等法の制定によって、一部は改善されたが、未だ充分なものとはいえない。

こうした働く女性の増加は、社会における女性の役割の変化をもたらしている。つまり、過去においては、女性は幸せな家庭の主婦として描かれることが多かったが、しかし、最近では女性は主婦や秘書としてよりも、忙しい責任ある管理者として描かれることが多くなった。

働く女性の増加は、家庭ライフスタイルを確実に変化させた。その結果は、ファースト・フード・レストランに大きな機会をもたらしたり、また乳幼児を抱える働く女性のために託児所の事業機会ならびに幼児に母乳を与えるための搾乳器の新製品開発をもたらした。さらに、働く女性の増加傾向は、家庭での内食比率の低下をもたらしており、食品関係企業にとってはそれは脅威となるかも知れない。しかし、そうした潜在的な脅威も食品関係企業にあっては、働く女性のために便利でかつ美味しい食品の市場機会へ振り向けることもできるのである。たとえば、簡単に調理できる食品を積極的に創造しようとする食品関係企業にとっては、機会に転換できるだろう。同様に出生率の減少は、食品関係企業、なかでもベビー・フード企業にとって確かに脅威であるが、しかし、それも今まで蓄積した技術を利用し、新たに増加が予想される高齢者市場に振り向けることも可能である。またベビー用品を販売する企業にとっては、確かに出生率の低下は脅威となって現れるかもしれないが、この脅威はベビー・パウダーやローションを成人市場に方向転換を始めるベビー用品会社によって機会に転換し得るであろう。このように働く女性の増加は、企業にとってさまざまな機会と脅威をもたらすのである。

#### ④ 高学歴化の進行……大学・短期大学への進学率は、1955年頃の10%前後から1976年には38.6

図 6 大学・短大進学率の推移



出典：「消費構造変化の実態と今後の展望」経済企画庁国民生活局編。

1. 文部省「学校基本調査」による。

2. 進学率＝ $\frac{\text{大学・短大の入学人数}}{\text{3年前の中学卒業人数}}$

%に達した後、やや低下しているが（図6）、18歳人口比で見るとむしろ上昇し、社会全体としての高学歴化は着実に進展している。特に女性の高学歴化が急速に進展しており、女性と男性との差は狭まってきている。こうした高学歴化の進展は、直接的には教育面での消費を拡大させるだけでなく、精神的・文化的豊かさへの欲求の多様化、自己実現欲求の高まりをもたらし、その他の消費の変化にもさまざまな影響を与えているといえよう。<sup>(7)</sup> いずれにしても、高学歴化が進むにつれて、消費者は次第に多くの知識を身につけるようになる。そのために購買しようとする製品に対して優れた製品や性能を求めるようになり、今まで以上に製品情報の提供を要求するようになる。

高学歴化は、企業や産業の仕組みが複雑になり、テクノロジーの発展を基礎とした必然の結果である。今日の雇用状況の特徴は、ホワイトカラー（専門職・技術職・経営者・管理者・事務・販売）の増加が目立つことである。わが国の労働力のうち、1980年には49.0%がホワイトカラーであったのに対して、1987年には52.4%になっており、さらに今後とも増加することが予想されている。

## （2）価値観とライフスタイルの変化

人口統計的变化とライフスタイルの変化は、本来的には切り離せないものであるが、前者は総理府統計局やその他の省庁が調査を実施していることから、比較的統計的に予測可能であるのに対して、ライフスタイルは個人のパーソナリティ特性や心理的変数が中心であることから測定が難しく、調査で支持できるデータが少ない。もちろん、アメリカにおいてはライフスタイル研究が本格的に行われ、データ・ベースとして整備されている。

アメリカでのライフスタイル研究は、代表的にはヤンケロヴィッチ社の AIO 分析、アメリカ人を9つのライフスタイル集団に分類した SRI の価値観とライフスタイル (VALS)<sup>(8)</sup> などがある。これらと対比するとき、残念ながら、わが国においては、部分的、個別的に企業や一部の研究者がライフスタイル調査を実施しているが、それらも特定の領域に限定されているに過ぎない。

こうした限定されたライフスタイル研究を前提にしたとしても、人口構造の変化の中で、消費の内容を変化させる大きな要因として世代の交替による価値観の変化は無視できないであろう。今や明治生まれの世代は少数派となり、大正生まれおよび第2次大戦終了までに出生した世代を加えても、全人口の半分に満たない。こうした世代交替による世代間の価値観のギャップや豊かな社会に育った若者を中心とした新しい価値観の芽生えは、さまざまな面に現れている。

たとえば、総理府の「国民生活に関する世論調査」に見られるように、生活程度に関する意識では、大多数の人びとが中流意識を持ち、個人の意識構造の中では、価値意識や生活意識の変化の内容や方向として、

- ① 物質的な豊かさを背景に、精神的・文化的豊かさを獲得する欲求の高まりが顕著であり、
- ② 低年齢層（15～29歳）を中心にモノで自己を個性化し、主張し、

(7) 「消費構造の変化の実態と今後の展望」経済企画庁国民生活局編、昭和63年、p. 9.

(8) A. Mitchell, *The NINE AMERICAN LIFESTYLES*, Warner Communication Company, 1983.

- ③ 新しい地域的な人間関係の結び付きを求める心や自然への憧れが強まり、
- ④ 仕事中心の生活から仕事と個人生活、家庭生活の両立の重視、
- ⑤ 男女の役割をめぐる意識の変化

などがあげられる<sup>(9)</sup>。

これら価値意識の変化は、生活行動、ライフスタイルにおける自己志向と個性表現、ゆとり志向と新しい触れ合いの創造等の欲求を高めているといえよう。

また、現代の家族ライフスタイルについては、一言でいえば、「放牧家族社会」として特色づけられる。これは、まるで広い牧草地のあちこちで、勝手に餌を見つけて食べる牧場の動物のように、現代の日本の家族の一人ひとは、別々の場所で、別々の時間に、自分勝手にばらばらに食事を済ませるといったところから命名したものである。

一般の家庭では、もはや両親と子供達が、一緒に座って食事をするという光景は、ほとんど見られなくなっている。今では、家族の中で父親は会社へ出勤するため子供の寝ているときに起き、身支度をしながら簡単な食事をし、小走りに家を出掛ける。小さな子供達は学校へ行く支度をし、母親は仕事に出掛けるための身づくろえをしており、遅くまで寝ていた大学生は自分で食事の準備をし、一人で食事を済ませるといった具合で、皆、朝起きた時からばらばらである。そして、みな自分自身の都合で食事したい時に、気ままに食事をするのである。これが現代の家族ライフスタイルの1つの特徴である。つまり、家族の一人ひとりが、それぞれの時間に追われ、時間に合わせながら生活しているのである。

ここで、1つの例を考えてみよう。単身者向けのパック詰め食品の開発は、主として単身者世帯や子供のいない夫婦世帯や老人世帯の人たち、あるいは核家族化の増加傾向の予測を基礎に、それらの人びとを当て込んで購入してくれるだろうと直観的に捉えた商品である。ところが実際には、子供のある家庭や時間に追われて忙しい家族の人たちが、それらの商品を購入している主要な顧客である。このことは、まさに「放牧家族社会」を裏付けている1つの証拠でもある。

#### 4. 経済的・競争的環境

経済的要因が企業の戦略計画において重要度が高いのは、それらが企業の対応する市場の規模や魅力に影響を与えるためと、それらが市場に有利に対応する企業の能力に影響を与えるためである。たとえば、1970年代後半から1980年代の前半にかけて、吹き荒れた景気後退は国内市場を萎縮させ、それに適応するように企業は減量経営を強いられたことは記憶に新しい。そうしたことが1つのバネとなって、企業は生き残りをかけて国内産業が空洞化するとまでいわれたように、海外に市場を求め、足場を築くために現地化を急いだ。一方、所得税減税がなされず給与所得者の可処分所得は、1979年をピークに継続的に減り続けた。その間、消費者の購買意欲と購買能力に深刻な影響を与えた。

1986年、国際経済摩擦が表面化するに及んで、政府による内需拡大政策がとられ、消費需要と

(9) 「消費構造の変化の実態と今後の展望」経済企画庁国民生活局編、昭和63年、p. 14.

設備投資に支えられ急速に国内景気は回復し、わが国の経済成長も4%水準を維持し、「いざなぎ景気」に劣らぬ長期間の好景気を続けたが、それも決して長続きするものではなく、やがて景気の後退にみまわれるであろう。事実、1990年2月を境に、かつて120円台であった為替レートが160円台になるという円安傾向と株価の暴落によって国内景気は明らかに冷え込む兆しが見え始めた。

いうまでもなく、経済条件は企業が需要の充足に努めるために用いるさまざまな資源水準に制約を加える。たとえば、原材料不足、エネルギー・コスト、資金調達コストが企業の新製品開発、保有在庫、新規設備投資に制約を与える。したがって、企業が経済環境をモニターし、インフレ、金利、経済成長、原材料コストとその入手可能性、その他多くの経済関連次元の予想される方向性の確認に努めることは不可欠である。多くの企業は経済予測を求めて政府機関や新聞、経済雑誌の行う経済予想を当てにする。しかし、必ずしもすべての産業が同じ経済的な制約に直面するとは限らない。経済は、通常、絶えず変化しているので、経営者や管理者は自社の所属する産業の特定市場に対して影響を与えそうな主要な経済要因について、予測する能力をある程度そなえているが、加えて、経済的要因が主要な他の環境要因によって影響されることも心に留めておかねばならない。たとえば、次のような諸変化である。

■テクノロジーの変化（たとえば、新合成繊維の開発、高性能の中央制御装置の開発や制御用半導体の開発、新素材の開発）は、主要原材料や部品コストを変えるものである。

■法律および規制あるいは規制緩和という環境の変化（たとえば、許認可制度の改正、消費税の導入、独占禁止の改正、大規模小売店舗法の規制緩和）は、特定産業の今までの経済的環境を根底から変えるものである。

■国際化の進展に伴う国際経済環境の変化（たとえば、貿易収支の不均衡）は、日米経済摩擦となって現れ、その結果は、内需拡大の刺激政策の採用、民間活力の積極的利用、規制緩和の動きとなって、さまざまな産業に影響を与えている。

■国際的な政治環境の変化（たとえば、ソ連を初めとした東欧諸国の政治改革）は、それらの諸国に対する新しい投資を呼び起こし、ココム品目の見直しを促し、新しい国際マーケティング環境を作り出す必要性を生むであろう。

■競争環境の変化（たとえば、鉄鋼、半導体産業における外国企業との競争の激化）は、ある種の組み立てまたは原材料を生産する企業の顧客に対するそれらのコストの削減につながるかもしれない。

■人口統計上の変化（たとえば、退職年齢人口の増加、高齢者人口の増加）は、政府の財政支出に影響を与えることになる。

要するに、環境の経済的次元は、おそらく経営者にとって最も重要性の高い環境要因であろう。しかし、経済的变化を効果的に予測するためには、多くのその他の環境要因（国内的・国際的）もモニターすべきである。環境の変化には、多種多様な、そして相互に関連した環境次元を含むので、環境モニタリングのための広範囲にわたる包括的なアプローチが必要である。したがって、

管理者は戦略環境モニタリングに対して、より良く組織化されたシステムティックなアプローチを開発するよう努める必要がある。

競争状況分析については、戦略的マーケティング計画が策定される前に実行されなければならない。しかし、戦略環境モニタリングの視点から主要な考慮事項は将来の競争状況である。殊に、管理者は企業の将来の潜在的競争相手と、これらの競争相手が持つと考えられる競争上の優位性の種類を識別することに努めるべきである。

## 5. 技術的環境

新しいテクノロジーは新製品の創造、ある場合には新しい産業を創造する手段を提供する機会を生み出す。最近、製品開発および適切な研究開発を維持するための投資圧力の結果が、テクノロジーの変化の速度を加速させている。新規ないしは改良技術に対する研究開発費は国民総生産の3%を占めるに至った。テクノロジーの変化、なかでも、マイクロプロセッサは重大なテクノロジーの進歩を示し、それは新しいビデオ・テクノロジーをもたらした。この進歩はビデオカメラやファックス、あるいは家庭内のパーソナル・コンピュータやワープロ、移動電話機を初めとした通信機器、各種のエレクトロニック・リモコンあるいは間接的にはビデオ・レンタル・ショップの出現となって現れている。

テクノロジーの変化は、ある産業で利用できる種類の製品と、これらの製品の生産に用いられる各種のプロセス・イノベーションに劇的なインパクトを与える。その典型的な例は、産業用ロボットの利用である。

いずれの場合でもマーケティング戦略へのインパクトは非常に大きなものとなりうる。加えて、テクノロジーは消費者の価値観やライフスタイルに影響を与える可能性がある。たとえば、働く女性の数の驚くべき増大は、時間・労働・節約的な家庭電化製品や新しいファースト・フーズ製品のような技術的進歩が、部分的ではあるがその原因となっている。

しかし、たとえばテクノロジー面でリードしている企業ですらも、技術的变化の可能性を無視できないし、技術的強みをコピーされないと想定することはできない。たとえば、半導体のようなハイテク産業では、競争相手が新しいテクノロジーを模倣し、コピーすることは一般的な慣行とさえなっている。

企業にとって必要なことは、そのテクノロジー傾向の将来予測である。テクノロジー予測は、さまざまなテクノロジーがどれ程急速に現実化されるか、またそれらのテクノロジー・パラメータや属性の点からどのような特性を持ちそうかを予測することである。そのための主要な予測手法として一般に用いられている手法には、デルファイ法、シナリオ分析、傾向外挿法などがある。

## 6. 法的規制・公的規制環境

政府や地方自治体は、公正で自由な競争を維持するために市場構造を規制し、消費者や社会一般の利益を守るために独占禁止法および公的規制によって企業や産業の行動を規制することに責

任がある。

法的規制や公的規制環境のインパクトを検討する上で、管理者は3つの種類の問題を考察する必要がある。

- ① どのような企業およびマーケティング戦略が法律や行政指導によって規制されるか。
- ② 政府や行政機関の規制力や手続きの変化のために、どのような種類のコストが発生するか。
- ③ どのような種類の機会が法律や規制行動の変化によって起こるか。

独占禁止法の構造は、競争に参加する意図をもっているすべての企業に対して、自由な事業機会を維持すること、および独占ならびに不公正な競争から消費者の利益を保護することを目的として、諸制限を加えているものである。わが国の独占禁止法は、戦後まもなく、アメリカのシャーマン法、連邦取引委員会法、クレイトン法など一連の反トラスト諸法を母法として生まれたものである。

取引規制のすべてではないが、そのほとんどは、2つの基本的な性格をもっている。第1に、取引規制は強制的である。それは事業の経営者が犯してはならないことを示している。第2に、取引規制については、一般的・抽象的用語で書かれている。それらは取引制限、独占および独占を意図することを禁止し、また不公正な競争方法をとってはならないと述べている。さらに、価格差別、拘束付契約あるいは合併のような特定の商慣行を利用するときは、それが競争を実質的に阻害する場合、行ってはならないとしている。この法律は長期間かけて確立されてきたが、その運用と解釈は絶えず変わってきている。したがって、管理者は独占禁止法に精通するだけでなく、公正取引委員会によって運用され、解釈された判例についても精通しなければならない。特に、日米経済摩擦で独占禁止法の運用強化が俎上に上っていることは、今後の法の運用に注目しておく必要がある。

一方、わが国の独特ともいえる公的規制は、極めて広範囲にわたっており、その中でも公的規制の主要な部分を占めているのが許認可等である。行政によるこれら許認可業務を通じての規制は、参入規制、価格規制、輸入規制、業務規制、設備規制など多岐にわたっている。その主要な許認可等用語別公的規制数の推移を示すと表1の通りである。

歴史的には、60年代～70年代は規制強化の20年であった。その主たる原因を作ったのは、産業の育成と保護、国際競争力の強化、中小企業の保護、コンシューマリズムの台頭による消費者保護、あるいは自然環境の保護などである。この時代は産業を育成し、国際競争力を高めたり、製品の安全性を高めたり、環境保護を目的とした法律や公的規制が続出した。たとえば、1956年に綿スフ織物産業に適用された「繊維工業設備臨時措置法」、通称、「登録織機制度」や1970年代の大規模小売店舗法、消費者保護法、車の排気ガス規制、抗生物質の規制などは今なお続けられている。しかし、同時に各種の規制は新たな市場機会をも創造した。たとえば、環境汚染や公害規制はさまざまな公害防止危機の産業を誕生させ、車の排気ガス規制は、いち早く排気ガス規制に対応してマスキー法をクリアーした車の対米輸出に拍車を掛ける結果となった。

80年代は、逆に規制緩和の10年といえるであろう。国内的には、政府によって押し進められた

表1 公的規制の推移：許認可等用語別事項数（経年推移）

| 把握時点 |   | 60.12. 31 現在  | 62.3.31 現在    | 対前年比 | 63. 3.31 現在   | 対前年比 |
|------|---|---------------|---------------|------|---------------|------|
| 用語別  |   |               |               |      |               |      |
| 許    | 可 | 1,345 (13.4)  | 1,323 (13.0)  | △22  | 1,324 (12.9)  | 1    |
| 認    | 可 | 1,441 (14.3)  | 1,415 (13.9)  | △26  | 1,429 (13.9)  | 14   |
| 免    | 許 | 102 (1.0)     | 99 (1.0)      | △3   | 101 (1.0)     | 2    |
| 承    | 認 | 988 (9.8)     | 1,014 (10.0)  | 26   | 1,034 (10.1)  | 20   |
| 指    | 定 | 197 (2.0)     | 198 (1.9)     | 1    | 210 (2.1)     | 12   |
| 認    | 定 | 297 (3.0)     | 309 (3.0)     | 12   | 331 (3.2)     | 22   |
| 確    | 認 | 94 (0.9)      | 96 (0.9)      | 2    | 97 (0.9)      | 1    |
| 証    | 明 | 59 (0.6)      | 62 (0.6)      | 3    | 75 (0.7)      | 13   |
| 認    | 証 | 18 (0.2)      | 18 (0.2)      | 0    | 18 (0.2)      | 0    |
| 試    | 験 | 102 (1.0)     | 103 (1.0)     | 1    | 107 (1.0)     | 4    |
| 検    | 査 | 254 (2.5)     | 267 (2.6)     | 13   | 264 (2.6)     | △3   |
| 検    | 定 | 39 (0.4)      | 35 (0.3)      | △4   | 35 (0.3)      | 0    |
| 登    | 録 | 162 (1.6)     | 164 (1.6)     | 2    | 168 (1.6)     | 4    |
| 届    | 出 | 3,326 (33.1)  | 3,401 (33.4)  | 75   | 3,405 (33.1)  | 4    |
| 提    | 出 | 390 (3.9)     | 418 (4.1)     | 28   | 420 (4.1)     | 2    |
| 報    | 告 | 613 (6.1)     | 616 (6.1)     | 3    | 621 (6.0)     | 5    |
| 交    | 付 | 98 (1.0)      | 105 (1.0)     | 7    | 102 (1.0)     | △3   |
| そ    | の | 529 (5.3)     | 526 (5.2)     | △3   | 537 (5.3)     | 11   |
| 計    |   | 10,054(100.0) | 10,169(100.0) | 115  | 10,278(100.0) | 109  |

出典：「経済白書」（平成元年版）経済企画庁，総務庁公表資料により作成。

“増税なき財政再建”の一環として、国鉄、電電公社、専売公社の民営化の推進。国際的には、日米間の国際収支・貿易不均衡の是正を図るために、国内市場の解放と競争原理の観点から各種の規制緩和が押し進められている。たとえば、電気通信分野の参入規制の緩和による新電電の市場参入や日本移動通信の自動車電話・携帯電話市場への参入、航空旅客輸送では路線緩和による全日空や日本エアシステムの国際線乗り入れ、石油業界ではガソリン・スタンド建設に係わる規制緩和によるコンビニエンス・ストアや各種小売業への進出、流通業界では大型店の営業時間規制緩和や大規模小売店舗の運用の弾力化などがなされつつある。特に、90年代になって日米構造協議の大きな議題として取り上げられた大規模小売店舗法は、かつて筆者が日経流通新聞紙上で指摘したような方向<sup>100</sup>、つまり、大規模小売店法は原則として継続するが、その適用に当たって、政令指定都市についてはこれを適用除外例とするという部分規制緩和方式で決着を見ようとしている。

一般に、法的規制・公的規制あるいはその緩和の動きは、短期間に劇的になされるものではない。少なくとも、国会においてある一定の期間かけて十分に審議され、あるいは日米構造協議にみられるように、その審議経過についてはマスコミを通じて報道されるので、企業の対応には余裕があるはずである。しかし、いずれにせよ、管理者は法的規制・公的規制ないし規制緩和の動向が、企業にどのような機会ないしは脅威をもたらすか、十分な注意が必要である。それと同時

100 拙稿「大規模小売店舗法の部分規制緩和と独禁法の運用強化」日経流通新聞，昭和63年11月

に、規制強化と規制緩和は、常に経済的側面と社会的および自然環境的な側面を持ち合わせており、どちらかという、現在、各種の規制緩和がなされているのは経済的側面であるのに対して、自然環境的側面については、むしろ今後とも規制強化がなされるであろう。したがって、規制動向に関するこの両側面を十分に考慮した判断が望まれるところである。

## 7. 機会に対する組織の知覚

機会は、一般に市場機会あるいは事業機会とも呼ばれ、市場機会分析ないしSWOT (strengths, weakness, opportunity, threats) 分析の基本的な要素の1つである。このような意味においての機会を捉えることは、口でいうほど簡単なものではない。1つの例で説明しよう。

1987年に通産省の外郭団体として設立された（社）民間活力開発機構が同年7月に、日本型リゾートとして「グリーン・ステイ構想」を発表した。そしてそれはNHKの夕方7時のニュース番組（日曜日）で放映された。グリーン・ステイ構想に関する情報に対して直ちに反応を示した企業は、18社である。またその情報は翌日の朝日、毎日、読売、日経の各紙に報道され、その反応は10社であった。

逆に、この構想に相応しいと思われる企業がありながら反応を示さないのはなぜであろうか。おそらく多くの企業や従業員はニュース番組や新聞報道を見ているはずである。それにもかかわらず、反応が低かった1つの理由として考えられることは、「リゾート」に関する事業機会は一部の建設業者や不動産会社のことであって、一般企業は関係ないものと頭から思い込んでいることである。果たしてそうであろうか。リゾート開発は、人びとの集まる仕組み造りでもある。決してハード開発ばかりではなく、ソフト開発が極めて重要な部分を占めている。また、その施設如何によっては、さまざまな企業に関係があるはずである。

直ちに反応した企業は、伊藤忠、日商岩井、電通、日産自動車、NTT、日本レンタカー、ヤマハ発動機、熊谷組、東急建設、東急観光、日本道路、サントリー、上島コーヒー（UCC）、ポーラ化粧品、山田照明、西川産業などである。これらの企業は確かにリゾート開発に直接関係する企業もあるが、企業のオポチュニティとして別の側面を捉えようとしている企業も見受けられるのである。リゾート開発としてイメージできるのは、施設の建設であるが、それも昼間のリゾートをイメージするものが大多数である。リゾートには夜もあるし、そこには新しいビジネスも生まれてくるはずである。そうした広がりの中でリゾートを捉えきれないところに現代の企業組織の知覚のなさを感じるのである。

これは一例にすぎない。しかし、企業の事業機会に関する情報は、毎日何げなしに読んでいる新聞、雑誌、あるいはTV放送、各省庁の発表する白書や経済統計、人口統計、気象統計などの中に埋もれているものである。それら発信されている情報をどのように知覚するかが問題なのである。

市場機会や事業機会に関する知覚は、組織においては個人（従業員）の知覚と管理者の知覚に分けて考察することができよう。まず個人については研ぎ澄まされた直観力や勘が必要である。



それはある事象に対して自分との係わり合いや企業と何か関係があるのではないかとする疑問の提起でもある。それは個人の経験や知識の裏付けによってなされるものであり、他人が教えても教え切れるものではない。むしろそれは個人の持つ知恵とも言うべきものであるかもしれない。

かりに組織に所属する個人が、ある事業機会を知覚したとしても、組織の中ですんなりとそれが認められるわけではない。おそらく上司の承認を得なければならないであろう。その時、その上司が事業機会に関する知覚判断に乏しいならば、それは機会として実らないであろう。つまり、組織の中では、二重、三重のチェックを掻い潜らねばならないところに問題が潜んでいるといえる。

もちろん、事業機会はそれを捉えることによって、一般にはそれが直ちに成功するという図式で描かれているようであるが、事業機会に伴い発生するであろうリスクを考慮するとき、機会＝成功という図式は成り立たない。つまり、機会は結果として判断されるということを、肝に銘じておかなければならない。というのは、事業機会を掴み成功した企業と、事業機会を掴んだために失敗した企業と、事業機会を取り逃した企業の3つのタイプが認められるからである。その場合、最も重要な状況は、第3の事業機会を取り逃した場合である。この取り逃した機会 (missed opportunities) には、さらに3つの状況がある。

- ① 手が届かず取り逃す (far miss)……追いかけてなかった。それで良かった。
- ② 手が届いたが取り逃す (near miss)……追いかけることもできたし、確かにそうすべきであった、しかし、追いかけてなかった。追いかけた企業が機会を掴み成功した。

後者の手が届いたが取り逃した場合が、企業にとって一番悔やまれるのである。その原因には、組織内の個人および経営陣 (上司) の双方に問題がある。それを示すと表2の通りである。

表2 手が届いたが取り逃した原因

| 個 人                    | 経営陣 (上司)                    |                             |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 個人が知覚しなかったか、知覚するのが遅すぎた | 経営陣も知覚しなかったか、知覚するのが遅すぎた     | 機会を知覚するのが遅すぎた               |
| 個人は知覚したし、その機会を高く評価した   | 経営陣が個人の申出を却下したあるいは認めるのが遅すぎた | 機会を知覚し捉えたが、却下した (認めるのが遅すぎた) |
| 個人が知覚したが適切にフォローしなかった   | 経営陣も知覚し認めたが、適切にフォローしなかった    | 機会を知覚し、認めたが、適切にフォローしなかった    |